

MARKETING **usług logistycznych**

Redakcja naukowa

Grażyna Rosa

Mariusz Jedliński

Urszula Chraćchol-Barczyk



Wydawnictwo C.H. Beck

MARKETING

USŁUG LOGISTYCZNYCH

[Kup książkę](#)

Autorzy

Urszula Chraćhol-Barczyk

Izabela Dembińska

Leszek Gracz

Mariuszem Jedliński

Agnieszka Matuszczak

Izabela Ostrowska

Józef Perenc

Kamila Peszko

Grażyna Rosa

Agnieszka Smalec

Monika Spychalska-Wojtkiewicz

Anna Szwałik

Blanka Tundys

MARKETING USŁUG LOGISTYCZNYCH

Redakcja naukowa

Grażyna Rosa

Mariusz Jedliński

Urszula Chraćol-Barczyk



Wydawnictwo C.H.Beck

Warszawa 2017

[Kup książkę](#)

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek

Redakcja merytoryczna: Barbara Wardein

Projekt okładki i stron tytułowych: Ireneusz Gawliński

Ilustracja na okładce: Ireneusz Gawliński

Recenzent: dr hab. Barbara Kos, prof. UE w Katowicach

Seria: Zarządzanie – Marketing



© Wydawnictwo C.H.Beck 2017

Wydawnictwo C.H.Beck Sp. z o.o., ul. Bonifraterska 17

00-203 Warszawa, tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: Michał Majchrzak

Druk i oprawa: Elpil, Siedlce

ISBN 978-83-255-9093-2



ISBN ebook 978-83-255-9094-9

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	9
CZĘŚĆ PIERWSZA. Uwarunkowania rozwoju marketingu usług logistycznych	11
Rozdział 1. Usługi logistyczne w łańcuchu dostaw (<i>Izabela Dembińska (1.2, 1.3), Mariusz Jedliński (1.1, 1.3)</i>)	13
1.1. Pojęcie i cechy usługi logistycznej	13
1.2. Ewolucja zakresu i form świadczenia usług logistycznych	17
1.3. Rynek usług logistycznych – elementy i cechy	24
Pytania problemowe	31
Rozdział 2. Od marketingu do marketingu usług logistycznych (<i>Grażyna Rosa (2.1, 2.3), Izabela Ostrowska (2.2)</i>)	32
2.1. Wprowadzenie – definicje i objaśnienie pojęć	32
2.2. Marketing usług	40
2.3. Od marketingu usług do marketingu usług logistycznych	49
Pytania problemowe	56
Rozdział 3. Otoczenie przedsiębiorstwa logistycznego (<i>Agnieszka Smalec</i>)	57
3.1. Wprowadzenie	57
3.2. Mikrootoczenie przedsiębiorstwa logistycznego	58
3.3. Makrootoczenie przedsiębiorstwa logistycznego	65
Pytania problemowe	73
Rozdział 4. Segmentacja i pozycjonowanie usług logistycznych (<i>Anna Szwałik</i>)	74
4.1. Wprowadzenie – definicje i objaśnienie pojęć	74
4.2. Segmentacja klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych	75
4.3. Procedury segmentacji rynku	78
4.4. Wybór rynku docelowego	79
4.5. Pozycjonowanie produktów i usług	81
4.6. Segmentacja i pozycjonowanie usług logistycznych	83
Pytania problemowe	87
Rozdział 5. Badania marketingowe w przedsiębiorstwie logistycznym (<i>Monika Sychalska-Wojtkiewicz</i>)	88
5.1. Wprowadzenie – definicje i objaśnienie pojęć	88
5.2. Zakres oraz proces badań marketingowych	90
5.3. Zastosowanie badań marketingowych w logistyce	97
Pytania problemowe	100
Rozdział 6. Nabywca usług logistycznych (<i>Grażyna Rosa</i>)	101
6.1. Wprowadzenie – orientacja na nabywcę usług logistycznych	101
6.2. Zachowania nabywców usług logistycznych	102
6.3. Czynniki wpływające na zachowania nabywców usług TSL	108
6.3.1. Usługa TSL jako produkt marketingowy	108

6.3.2. Cena jako instrument marketingu mix na rynku usług TSL	109
6.3.3. Dystrybucja jako instrument marketingu mix na rynku usług TSL	109
6.3.4. Promocja jako instrument marketingu mix na rynku usług transportowych	110
6.3.5. Personel przedsiębiorstw TSL	110
6.3.6. Proces świadczenia usług TSL	111
6.3.7. Świadcstwo materialne usług TSL	112
Pytania problemowe	118
CZĘŚĆ DRUGA. Instrumenty marketingowe w logistyce	119
Rozdział 7. Produkt w ujęciu marketingowym i logistycznym (Leszek Gracz)	121
7.1. Wprowadzenie – produkt logistyczny jako instrument marketingu usług	121
7.2. Usługa logistyczna w koncepcji skali kontinuum – materialne elementy produktu logistycznego	124
7.3. Struktura warstwowa produktu logistycznego	125
7.4. Marka na rynku usług logistycznych	127
7.5. Teoria cyklu życia produktu w kontekście usług logistycznych	132
7.6. Kształtowanie asortymentu usług logistycznych	133
Pytania problemowe	135
Rozdział 8. Cena w usługach logistycznych (Józef Perenc)	136
8.1. Wprowadzenie – specyfika ceny jako instrumentu marketingowego	136
8.2. Specyfika i funkcje cen w usługach	138
8.3. Główne determinanty cen w usługach logistycznych	141
8.4. Funkcje cen w marketingu	144
8.5. Możliwe strategie cenowe	146
8.5.1. Rodzaje strategii	146
8.5.2. Determinanty decyzji cenowych	148
8.5.3. Strategie cenowe	148
8.6. Sposoby kształtowania cen za usługi logistyczne	151
8.6.1. Kosztowe sposoby kalkulacji cen	151
8.6.2. Ceny pozwalające na osiągnięcie progu rentowności i zysku	152
8.6.3. Uzależnienie cen od cen konkurencji	155
8.6.4. Kształtowanie cen zorientowanych na popyt	156
8.7. Różnicowanie cen	157
Rozdział 9. Dystrybucja usług logistycznych (Urszula Chraćchol-Barczyk)	161
9.1. Definicja pojęcia dystrybucji	161
9.2. Kanały dystrybucji	162
9.3. Dystrybucja w marketingowo-logistycznej działalności przedsiębiorstw	176
Pytania problemowe	177
Rozdział 10. Komunikacja marketingowa w usługach logistycznych (Leszek Gracz)	178
10.1. Wprowadzenie – promocja jako element marketingu mix	178
10.2. Instrumenty promocji	180
10.3. Reklama	183
10.4. Promocja osobista (sprzedaż osobista)	186
10.5. Promocja dodatkowa (promocja sprzedaży)	188
10.6. Public relations	190
10.7. Etapy procesu komunikacji i zintegrowane stosowanie instrumentów promocji	194
Pytania problemowe	197

Rozdział 11. Świadczenie materialne w ujęciu marketingowym i logistycznym	
(Kamila Peszko (11.1, 11.3), Agnieszka Matuszczak (11.2))	198
11.1. Wprowadzenie – świadczenie materialne w ujęciu marketingowym	198
11.2. Świadczenie materialne w ujęciu logistycznym	201
11.3. Świadczenie materialne w ujęciu marketingowo-logistycznym	205
Pytania problemowe	207
Rozdział 12. Proces w ujęciu marketingowym i logistycznym	
(Monika Spychalska-Wojtkiewicz)	208
12.1. Wprowadzenie – ujęcie procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem	208
12.2. Istota procesów logistycznych oraz procesów marketingowych	210
12.3. Ewolucja podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem logistycznym	214
Pytania problemowe	216
Rozdział 13. Personel w usługach logistycznych (Blanka Tundys, Agnieszka Matuszczak)	217
13.1. Wprowadzenie – zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze TSL	217
13.2. Kompetencje zasobów ludzkich w sektorze TSL	219
13.3. Kwalifikacje personelu logistycznego	222
Pytania problemowe	227
CZĘŚĆ TRZECIA. Kierunki rozwoju marketingu usług logistycznych	229
Rozdział 14. Logistyczna obsługa klienta (Urszula Chrachol-Barczyk)	231
14.1. Definicja pojęcia	231
14.2. Elementy logistycznej obsługi klienta	232
Pytania problemowe	245
Rozdział 15. Relacje w łańcuchu dostaw (Urszula Chrachol-Barczyk)	246
15.1. Definicja pojęcia	246
15.2. Ujęcie marketingowe relacji	247
15.3. Ujęcie logistyczne relacji	249
Pytania problemowe	258
Rozdział 16. Kształtowanie wizerunku i tożsamości przedsiębiorstw logistycznych (Kamila Peszko)	259
16.1. Wprowadzenie – wizerunek i tożsamość firmy – idea i znaczenie	259
16.2. Wizerunek i tożsamość przedsiębiorstw logistycznych	265
Pytania problemowe	273
Rozdział 17. Strategie marketingowe przedsiębiorstw logistycznych	
(Józef Perenc)	274
17.1. Wprowadzenie – istota strategii marketingowych	274
17.2. Zasady wyboru oraz rodzaje strategii marketingowych	276
17.3. Projektowanie strategii marketingowych	283
17.4. Odmiany strategii marketingowych oraz ryzyko przy ich wdrażaniu	286
Bibliografia	291
Indeks	305

Wstęp

Rozwój marketingu usług logistycznych był ściśle związany z przeobrażeniami społeczno-gospodarczymi na świecie, które wywierały istotny wpływ na funkcjonowanie rynku usług Transport – Spedycja – Logistyka (TSL) i podmiotów na nim działających. Zastosowanie marketingu w działalności przedsiębiorstwa logistycznego oznacza przyjęcie następujących zasad postępowania [Niziński, Żurek, 2011, s. 95]:

- uwzględnianie kluczowej roli i pozycji klienta,
- postrzeganie badań rynku jako integralnej części nowoczesnego marketingu,
- opracowywanie i wprowadzanie innowacyjnych produktów,
- systemowe podejście do problemów rynku.

Logistyka odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji z zakresu dystrybucji i ma duży wpływ na decyzje dotyczące produktu (na przykład głębokości asortymentu) i promocji. Aby dostarczyć „odpowiedni produkt w odpowiednie miejsce w odpowiednim czasie”, systemy i procesy logistyczne muszą być zaprojektowane z uwzględnieniem specyfiki oferowanych produktów [Harrison, Hoek van, 2010, s. 97].

Celem naukowo-badawczym niniejszej monografii jest przybliżenie odbiorcom zagadnień marketingu usług logistycznych, wskazanie jego istoty i specyfiki, uwarunkowań jego rozwoju oraz kierunków jego rozwoju, wykorzystania instrumentów marketingowych w usługach logistycznych.

Przedmiotem rozważań jest zbadanie, jak się przeobraża marketing w kontekście współczesnych uwarunkowań na rynku TSL, jakie są klasyczne i nowoczesne działania i instrumenty marketingowe stosowane w usługach logistycznych, jak się zachowują współcześni nabywcy usług logistycznych oraz jakie są specyficzne, najważniejsze płaszczyzny rozwoju marketingu usług logistycznych.

W celu osiągnięcia przyjętych założeń:

- zdefiniowano i przedstawiono istotę usług logistycznych w łańcuchu dostaw,
- omówiono specyfikę marketingu usług logistycznych w kontekście przeobrażeń zachodzących w marketingu i marketingu usług,
- zrealizowano podstawowe problemy badawcze w ujęciu teoretycznym i empirycznym, odnoszące się do prowadzenia działań i wykorzystania instrumentów marketingowych w usługach logistycznych,
- wskazano kierunki rozwoju marketingu usług logistycznych.

Koncepcja monografii obejmuje zagadnienia teoretyczne i empiryczne w usługach logistycznych związane z marketingiem usług oraz identyfikację problematyki działań i instrumentów marketingowych obecnie i w przyszłości. Opracowanie składa się z trzech części:

1. Uwarunkowania rozwoju marketingu usług logistycznych.

2. Instrumenty marketingowe w logistyce.
3. Kierunki rozwoju marketingu usług logistycznych.

Aby przejrzyste i rzetelnie przedstawić podjęty temat, monografia została podzielona na siedemnaście rozdziałów, w których omówiono następujące zagadnienia: w części 1 – usługi logistyczne w łańcuchu dostaw (rozdz. 1), przeobrażenia marketingu aż do marketingu usług logistycznych (rozdz. 2), otoczenie przedsiębiorstwa logistycznego (rozdz. 3), segmentacja i pozycjonowanie usług logistycznych (rozdz. 4), badania marketingowe w przedsiębiorstwie logistycznym (rozdz. 5), specyfika i zachowania nabywcy usług logistycznych (rozdz. 6); w części 2 – klasyczne 7P w usługach i usługach logistycznych: produkt w ujęciu marketingowym i logistycznym (rozdz. 7), cena usług logistycznych (rozdz. 8), dystrybucja usług logistycznych (rozdz. 9), komunikacja marketingowa w usługach logistycznych (rozdz. 10), świadectwo materialne w ujęciu marketingowym i logistycznym (rozdz. 11), proces w ujęciu marketingowym i logistycznym (rozdz. 12), personel w usługach logistycznych (rozdz. 13); część 3 – poświęcono obszarom i kierunkom warunkującym rozwój marketingu usług logistycznych, omawiając: logistyczną obsługę klienta (rozdz. 14), relacje w łańcuchach dostaw (rozdz. 15), kształtowanie wizerunku i tożsamości przedsiębiorstw logistycznych (rozdz. 16), strategie marketingowe przedsiębiorstw logistycznych (rozdz. 17).

W poszczególnych rozdziałach zawarto wprowadzenie – definicje i omówienie podstawowych kategorii i pojęć odnoszących się do tytułu rozdziału, ujęcie klasyczne instrumentów marketingowych w odniesieniu do usług logistycznych, wpisujące się w definicję marketingu usług logistycznych zaproponowaną w rozdziale drugim, oraz wskazano kierunki rozwoju marketingu usług logistycznych w obszarze logistycznej obsługi klienta, relacji w łańcuchach dostaw, kształtowania wizerunku i tożsamości przedsiębiorstwa logistycznego oraz strategii marketingowych.

W poszczególnych rozdziałach zawarto przykładowe zagadnienia problemowe podsumowujące temat, kierowane do rozważenia przez Czytelnika.

Publikacja przeznaczona jest dla wielu środowisk, przede wszystkim dla przedstawicieli sfery nauki, zainteresowanych problematyką marketingu usług logistycznych i jego ewolucji na tle zmian w otoczeniu i zachowaniach konsumentów, menedżerów zarządzających organizacjami, dla których ważna jest problematyka marketingu przyszłości w logistyce, oraz studentów uczelni i kierunków ekonomicznych o kierunkach i specjalnościach logistyka.

Monografia została przygotowana przez pracowników Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego: Katedry Logistyki (pięciu autorów) i Katedry Marketingu Usług (ośmiu autorów).

Autorzy serdecznie dziękują Pani prof. dr hab. Barbarze Kos z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach za cenne uwagi przedstawione w recenzji, które niewątpliwie wpłynęły na jakość publikacji.

*Grażyna Rosa,
Mariusz Jedliński,
Urszula Chračhol-Barczyk*

CZĘŚĆ PIERWSZA

Uwarunkowania rozwoju marketingu usług logistycznych

Rozdział 1

Usługi logistyczne w łańcuchu dostaw

————— Izabela Dembińska (1.2, 1.3), Mariusz Jedliński (1.1, 1.3) —————

1.1. Pojęcie i cechy usługi logistycznej

W literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej nie wypracowano jak dotąd jednej powszechnie przyjętej definicji usługi logistycznej. U autorów polskich zauważa się uwypuklanie zróżnicowanych aspektów usługi logistycznej. Zasadniczy problem w zakresie definiowania usługi logistycznej w literaturze zagranicznej polega natomiast na tym, że w miejsce pojęcia „usługa logistyczna” używanych jest kilka innych pojęć traktowanych jako pojęcia tożsame, np. logistyka kontraktowa, obsługa logistyczna, logistyka trzeciego partnera (*third party logistics* – 3PL).

W polskiej literaturze logistycznej i transportowej najczęściej są przywoływane definicje usługi logistycznej poczynione przez M. Ciesielskiego [Ciesielski (red.), 2005, s. 12] oraz W. Rydzkowskiego [Rydzkowski (red.), 2011, s. 9]. Pierwszy definiuje usługę logistyczną jako zarobkowo wykonywane usługi spedycji, transportu, magazynowania, a także usługi pokrewne i wspomagające proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw. M. Ciesielski chcąc wyjaśnić istotę usługi logistycznej, dokonuje tego poprzez enumerację rodzajów usług logistycznych, wskazując tym samym na złożony i niejednoznaczny charakter usługi logistycznej. Podobny, aczkolwiek znacznie szerszy sposób określania istoty tej usługi przyjął W. Rydzkowski, który stwierdza, że usługa logistyczna, w szerokim ujęciu, obok czynności transportowo-spedycyjnych obejmuje usługi terminalowe, począwszy od cross-dockingu, przez magazynowanie, po kompletację (w tym pobieranie i pakowanie) oraz czynności uszlachetniające, jak: metkowanie, re-packing, foliowanie, drobne naprawy, tworzenie zestawów promocyjnych (zwanych też co-packiem) i inne. M. Ciesielski [Ciesielski (red.), 2005, s. 12] podkreśla ponadto, że obszarami podejmowanych działań logistycznych w przedsiębiorstwie są: zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja.

Istnieje pewnego rodzaju dysonans poznawczy ze względu na występujący dualizm w podejściu do istoty i pojmowania samej usługi, a przez to w pewnym zakresie i usługi logistycznej. Relatywnie patrząc, w marketingowej teorii usług powszechnie akcentuje się fakt, że w swojej istocie usługa to klasyczny produkt, mimo że nie jest wytworem standardowo rozumianego procesu pro-

dukcji. W tym kontekście usługę logistyczną definiuje E. Gołemska [Gołemska (red.), 1999, s. 231], upatrując ją w kategorii produktu logistycznego, będącego zbiorem życzeń i oczekiwań klienta, i wskazując, że usługa logistyczna w tej interpretacji to zorganizowane przez firmę zewnętrzną transportowanie i magazynowanie produktów logistycznych wraz z pełną obsługą formalnoprawną, będące odpowiedzią na żądanie i oczekiwania klienta. W aspekcie tego podejścia zrozumiałe jest więc i to, że usługa jako produkt jest w pierwszej kolejności definiowana przez samego usługobiorcę i dopiero tak nadana jej charakterystyka prowadzi do ostatecznego ukształtowania postaci produktu finalnego, który jest ostatecznie dostarczany klientowi. Z kolei w ekonomicznym nurcie teorii usług dominuje pogląd o jej niematerialnym charakterze jako kluczowym wyróżniku. Wydaje się jednak, że także i ta dominująca optyka, zorientowana głównie na „rdzeń” usługi, powoduje, że akcentowana jest przede wszystkim sama istota takiego usługowego świadczenia, tzn. samej realizacji procesu, z założeniem, że jest ona najczęściej powiązana z substratem materialnym. Tym samym – analizując zasygnalizowane powyżej aspekty podejścia do samej istoty usługi – wydaje się, że zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku dostrzegalny jest kluczowy problem w postaci „niedookreśloności” (a może też i „nadpojemności” definicyjnej) samej usługi.

Obowiązująca Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług definiuje wszystkie usługi zgodnie z zasadą przedmiotowej działalności usługowej, co oznacza, że usługi to czynności [PKWiU, źródło internetowe]. W podstawowym znaczeniu można zatem definiować usługę logistyczną jako działalność mającą na celu zaspokojenie potrzeb logistycznych podmiotów gospodarczych i ludności.

Usługa logistyczna nie jest tożsama z usługą transportową czy spedycyjną. Jest szerszą formą obsługi. Podobnie zresztą jak i zakres działalności logistycznej w przedsiębiorstwie jest znacznie szerszy aniżeli działalności transportowej. Przyjmuje się, że rynek usług logistycznych jest kolejną fazą w rozwoju rynku transportowo-spedycyjnego, natomiast usługa logistyczna jest usługą spedycyjną „wyższego rzędu” [Szczepaniak (red.), 2002, s. 308].

Podstawową usługą na rynku usług logistycznych wynikającą z potrzeby przemieszczania rzeczy lub osób z miejsca na miejsce jest nadal usługa transportowa [Ciesielski (red.), 2005, s. 11].

Popyt na usługi logistyczne nie jest popytem pierwotnym, lecz popytem wywołanym (wtórnym). Nie występuje zatem samodzielnie, ale w połączeniu z popytem na dobra, będące przedmiotem przewozu.

Proces świadczenia usług logistycznych charakteryzuje się kombinacją wewnętrznych czynników produkcyjnych, tzn. czynników pochodzących z rynku zaopatrzeniowego lub co do których istnieje prawo używania (np. drogi transportowe), oraz czynników zewnętrznych, tzn. szczególnie dóbr materialnych, które są przedmiotem procesów logistycznych.

W procesach logistycznych, które dotyczą przepływu dóbr materialnych (surowców, półproduktów i wyrobów gotowych), mamy do czynienia przede

wszystkim z obsługą (serwisem) klienta, czyli właśnie z usługą logistyczną. Obejmuje ona m.in. optymalny stosunek ceny do rodzaju zrealizowanego świadczenia, krótkie terminy dostaw, wysoki standard jakościowy, dochowanie terminów realizacji zleceń, gotowość udzielania informacji o stanie obróbki zlecenia czy posiadanie przeszkolonego i wyspecjalizowanego zespołu pracowników. W związku z tym cele logistyki wobec usługi logistycznej przewidują następujące działania:

- realizację wszystkich zamówień,
- spełnienie wymogu terminowości dostaw,
- sterowanie przepływem towarów,
- składowanie zasobów towarowych,
- wykonywanie dodatkowych usług towarzyszących procesowi przemieszczania i/lub składowania.

Analizując te parametry, można stwierdzić, iż różny sposób definiowania usługi logistycznej wynika głównie z rozumienia jej zarówno jako jakości działania systemu dystrybucji, czasu i sposobu realizacji zamówienia, jak i dopasowania tempa podaży do tempa popytu, a przede wszystkim uzyskanej satysfakcji klienta [Dembińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 206–207].

Aby wyodrębnić specyfikę cech usług logistycznych, należy określić w pierwszej kolejności przedmiot działalności usługowej, a także cechy usług, do których można zaliczyć [Rydzkowski (red.), 2011, s. 35]:

- niematerialność,
- nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy,
- nierozdzielność procesów wytwarzania i konsumpcji,
- różnorodność,
- nietrwałość,
- niemożność nabycia prawa własności.

Dlatego, analizując poszczególne cechy, można odnieść wrażenie, że nie są one szczególnie wyróżniające, a wprost przeciwnie, cztery N, tj. niematerialność, niespójność, niepodzielność i nieskalowalność, to cechy typowe. Podobnie jak komplementarność i substytucyjność.

Usługi logistyczne świadczone przez operatorów logistycznych dzieli się zazwyczaj na cztery następujące grupy:

1) czynności fizyczne związane z transportem i magazynowaniem (m.in. przewóz, magazynowanie, dystrybucja towarów, obsługa zwrotów, konfekcjonowanie, obsługa systemu *Just in time*, pakowanie, przewozy specjalne, utylizacja odpadów),

2) czynności obsługowe (serwisowe) (m.in. opracowywanie zamówień, doradztwo logistyczne, inwentaryzacja, kontrola jakości, kontakty z klientami, czynności reperacyjne, promocja sprzedaży),

3) czynności informacyjne (m.in. zarządzanie zapasami, przetwarzanie danych, statystyki),

4) czynności finansowe (m.in. ubezpieczenie, księgowość, inkaso, factoring, prefinansowanie).

Analizując zakres wymienionych grup usług, można uznać, że usługi logistyczne tworzą dwie kategorie:

- usługi logistyczne oparte na zasobach – usługi fizyczne, do wykonania których potrzebne jest wyposażenie techniczne,
- usługi oparte na umiejętnościach – usługi polegające na planowaniu, organizowaniu, nadzorowaniu itd.

Obsługa logistyczna jest z reguły oparta na sprzedaży konsultowanej indywidualnie z klientem. Należy przez to rozumieć, że nie jest ona zestandaryzowaną formą obsługi klienta, ale odpowiadającą ściśle na potrzeby i preferencje konkretnego klienta występujące w danym czasie. Jest tak komponowana, żeby zwiększać efektywność działania jej nabywców i żeby tworzyła dla nich najwyższą w danych warunkach wartość dodaną [Dembińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 208].

Współczesna strategia świadczenia obsługi logistycznej zawiera się w tzw. heptagonie usług logistycznych, który jest przedstawiony na rysunku 1.1.

Rysunek 1.1.

Heptagon usług logistycznych



Źródło:
[Cooper, Browne,
Peters, 1991, s. 164].

Przedstawione na rysunku 1.1 strategiczne kierunki świadczenia usług logistycznych, obejmujące zarówno zasięg, standardy obsługi, możliwości własne, jak i zakresy funkcjonalne, decydują w fundamentalny sposób o możliwości dochowania współczesnych wymogów logistycznych w celu utrzymania lub poszerzenia obsługiwanego segmentu rynku przez przedsiębiorstwo logistyczne.

1.2. Ewolucja zakresu i form świadczenia usług logistycznych

Ewolucję zakresu i form świadczenia usług logistycznych należy wiązać z jednej strony z ewolucją łańcucha dostaw, z drugiej zaś z upowszechnianiem się i rozwojem outsourcingu w sferze logistyki. Atrybutem łańcucha dostaw jest przestrzenne rozproszenie jego ogniw. Funkcjonowanie łańcucha dostaw uwzględnia więc występowanie luk przestrzennych i czasowych między produkcją a konsumpcją, wywołanych przez następujące czynniki [Demińska-Cyran, Jedliński, Milewska, 2001, s. 140]:

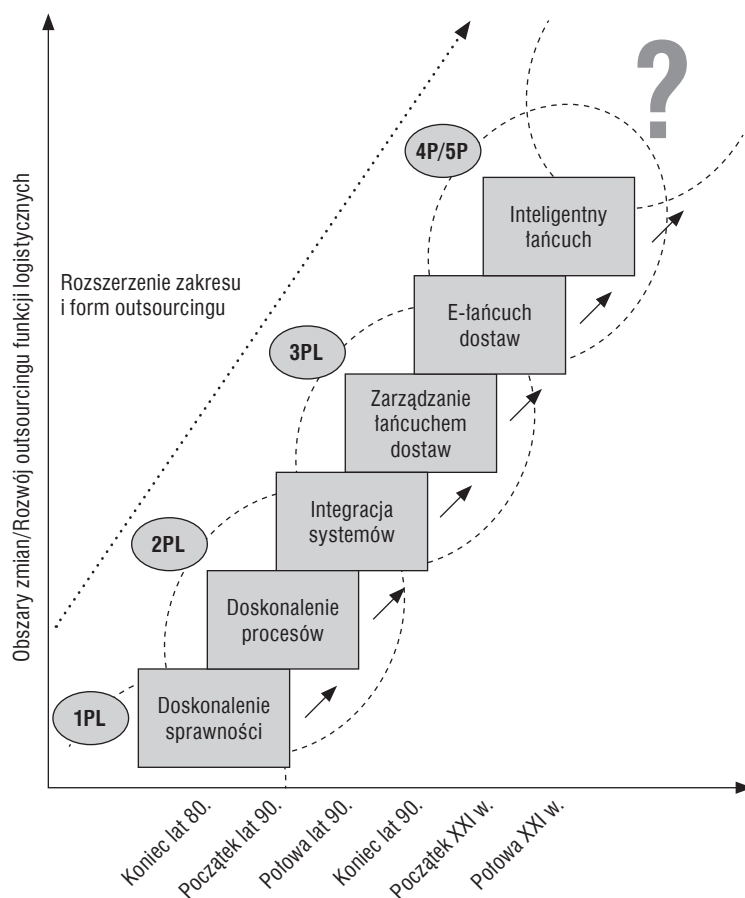
- rozdzielność miejsc wytwarzania i konsumpcji oraz stopień ich rozproszenia lub koncentracji na danym obszarze,
- niejednoczesność produkcji i konsumpcji,
- skalę popytu i możliwości produkcyjne,
- specjalizację produkcji,
- poziom komplementarności zaspokajania potrzeb,
- niedrożność kanałów informacyjnych skutkującą niedostateczną znajomością wszelkich możliwości i warunków wymiany towarowej na rynku.

Realizacja usługi logistycznej ma zatem prowadzić do niwelowania luk przestrzennych i czasowych oraz różnic między produkcją a konsumpcją.

Łańcuchy dostaw to struktury dynamiczne, wrażliwe na zmiany w otoczeniu, podlegające ciągłej ewolucji kierowanej zmiennością uwarunkowań i celów ich efektywnego funkcjonowania. Pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku przedsiębiorstwa były głównie nastawione na zdobywanie doskonałej sprawności w rozdrobnionych obszarach logistyki, na początku lat dziewięćdziesiątych priorytetem stała się doskonałość procesów logistycznych, czyli podejście procesowe, natomiast w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku silnie zaznaczyły się procesy globalizacji łańcuchów dostaw oraz integracji w ich strukturach. Przełom wieków przyniósł nowe stadium ewolucji łańcucha dostaw, a mianowicie, wirtualizację łańcucha dostaw (*e-supply chain*), będącą konsekwencją eskalacji pola i intensywności oddziaływania Internetu na procesy i struktury logistyczne [Demińska-Cyran, 2004], która w drugiej dekadzie XXI wieku skutkuje takimi trendami, jak uberyzacja i industry 4.0. Etapy przemian łańcucha dostaw pokazano na rysunku 1.2.

Rysunek 1.2.

Etapy ewolucji
łańcucha dostaw



Źródło:
opracowanie własne
na podstawie: [Dem-
bińska-Cyran, 2004].

Na tle wspomnianych przemian łańcucha dostaw następował jednocześnie sukcesywny rozwój outsourcingu funkcji logistycznych. Początkowo korzystano z zewnętrznej obsługi w zakresie funkcji transportu (2PL). Z czasem rozszerzono obsługę o funkcję magazynowania, wymuszając tym samym zmiany funkcjonalno-organizacyjne w przedsiębiorstwach świadczących tę obsługę. Przedsiębiorstwa transportowe wraz ze wzrostem zakresu oferowanej przez siebie obsługi zmieniały się stopniowo w przedsiębiorstwa logistyczne. Obecnie, oferując zintegrowane pakiety usług logistycznych, funkcjonują jako operatorzy logistyczni.

Operator logistyczny, nazywany też 3PL, to wyodrębniony instytucjonalnie podmiot realizujący kompleksową obsługę dóbr rzeczowych. To integralne ogniwo współczesnych łańcuchów dostaw czy sieci logistycznych. Jego rola nie polega jedynie na zagwarantowaniu organizacji i realizacji przepływu dóbr, ale również na odpowiednim harmonizowaniu zadań logistycznych, tak aby obsługa wypełniała kryteria wyznaczone przez zasadę 7W, która nakazuje, by właściwe dobro trafiło we właściwe miejsce, do właściwego odbiorcy, we właściwym

czasie, we właściwej ilości, we właściwym stanie (jakości) i po właściwym koszcie. Operator logistyczny jest zatem odpowiedzialny za spełnianie określonych standardów logistycznej obsługi klienta, a w związku z tym jest współodpowiedzialny za sprawność systemu logistycznego firmy, którą obsługuje, jej zdolność do zaspokajania potrzeb klientów.

Funkcje, rola i zakres zadań oraz odpowiedzialności operatora logistycznego są znacznie szersze niż w przypadku tradycyjnie pojmowanego spedytora czy przewoźnika. Operator logistyczny świadczy bowiem kompleksową obsługę logistyczną, natomiast przedsiębiorstwa transportowe czy spedycyjne tylko jej pewien zakres (co jest logiczną konsekwencją delimitacji pojęć „usługa logistyczna” a „usługa transportowa czy usługa spedycyjna”), i tym samym mogą brać udział w obsłudze logistycznej na zasadzie podwykonawstwa, podejmując się na zlecenie operatora logistycznego realizacji określonej części procesu logistycznego. Inaczej ujmując, operator logistyczny może funkcjonować, opierając się na własnych aktywach w postaci taboru, urządzeń transportowych, składów itp., lub też w formie *nontransportation-asset-owning* (NTAO) w przypadku wykorzystywania obcego potencjału transportowo-magazynowego, czyli na bazie współpracy z przewoźnikami i przedsiębiorstwami składowymi [Demińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 212–213].

Bazując na podziale przedsiębiorstw działających w formie 3PL, dokonany przez P.B. Schary’ego i T. Skjotta-Larsena [Schary, Skjott-Larsen, 2002, s. 191], można wyróżnić dwa ich główne typy:

- przedsiębiorstwa oparte na środkach trwałych – przedsiębiorstwa, które świadcząc usługi logistyczne, korzystają z własnych lub dzierżawionych elementów infrastruktury i suprastruktury logistycznej,
- przedsiębiorstwa sieciowe – czyli przedsiębiorstwa, które rozpoczynały swoje funkcjonowanie w obszarze usług kurierskich, a obecnie, w wyniku rozwoju zakresu obsługi, świadczą usługi logistyczne, wykorzystując sieci przewozowo-przeładunkowe i komunikacyjne.

W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku wraz z postępującą globalizacją i złożonością łańcucha dostaw zauważono, że konieczne jest szukanie nowych, odpowiadających na te wyzwania rozwiązań. Odpowiedzią była koncepcja 4PL (*fourth party logistics*), wprowadzona przez firmę Accenture. 4PL to integrator, który łączy zasoby, możliwości i technologie własne oraz innych organizacji w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw [Bauknight, Miller, 1999]. Coraz częściej dzieje się to w sieci logistycznej, w której występują podmioty kooperujące, ale też i konkurujące, dlatego pojawia się zjawisko współpracy konkurentów (*co-opetition* – od słów *competition* i *co-operation*). Rozwiązania oferowane przez 4PL stanowią kombinację możliwości opierających się na czterech kluczowych komponentach (rys. 1.3):

- architektura i integracja,
- sterowanie,